

المحاضرة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

قبل التطرق لتعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، نستذكر أولاً تعريف التخطيط الاستراتيجي؛ والذي يتمثل في الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى للمنظمة والعمل على تحقيقها، استناداً على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عرف بأنه "وسيلة للتنبؤ لضمان الحصول على الموارد البشرية الماهرة والتحليل العلمي للعرض والطلب في سوق العمل بما يعود بالنفع على المنظمة ويخدم رسالتها وأهدافها ورؤيتها، ويساعد باختيار الموارد البشرية المناسبة على التطبيق الناجح لاستراتيجية المنظمة" (جودة، 2006، ص 31).

كما عرف أيضاً بأنه "عملية تحديد معالم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)" (الشاذلي، 2015، ص 164).

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى حصول منظمات الأعمال على الموارد البشرية بالحجم والنوعية، والوقت المناسب من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن عملية تقدير الاحتياجات من المهارات والمعارف والخبرات التي من خلالها نحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبذلك تكون المنظمات أمام ثلاثة بدائل هي:

✓ **الحالة المثلى:** يكون هناك توازن بين الاحتياجات المستقبلية والحالية - الموارد المتاحة - وفي

مثل هذه الحالة فإن منظمات الأعمال تميل نحو الاحتفاظ بالكفاءات؛

✓ **حالة العجز:** عندما تكون الاحتياجات المستقبلية أكبر من الموارد المتاحة وهنا يجب عليها أن

تنتهج استراتيجيات الاستقطاب والتدريب؛

✓ **حالة الفائض:** عندما تكون الموارد المتاحة أكبر من الاحتياجات المستقبلية وعلى أثر ذلك تنتهج

المنظمات استراتيجيات تخفيض العمالة من خلال التسريح إلا إذا كان هناك نقص في الكفاءات

في سوق العمل.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة جداً فهو يؤثر مباشرة على أداء الأفراد الذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة ككل كما أنه يعتبر صمام أمان أمام التغيرات البيئية من خلال العمل على تكييف الموارد البشرية مع كل تغير قد يحدث في المستقبل، كما أن هذا النوع من التخطيط له

دور كبير في نجاح برامج التدريب والسلامة المهنية وتقييم الأداء من خلال توفير كافة المعلومات للمنظمة. كما تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الفوائد التي يحققها لها، والتي تتمثل فيما يلي:

- التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالموارد البشرية إلى أقل حد ؛
- يساهم في عمليات الاختيار والتعيين، إذ ما لم يكن معروفا عدد الموارد البشرية المطلوبين في المنظمة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار ؛
- إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أدائهم مستقبلا ؛
- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور والاستقطاب والاختيار.

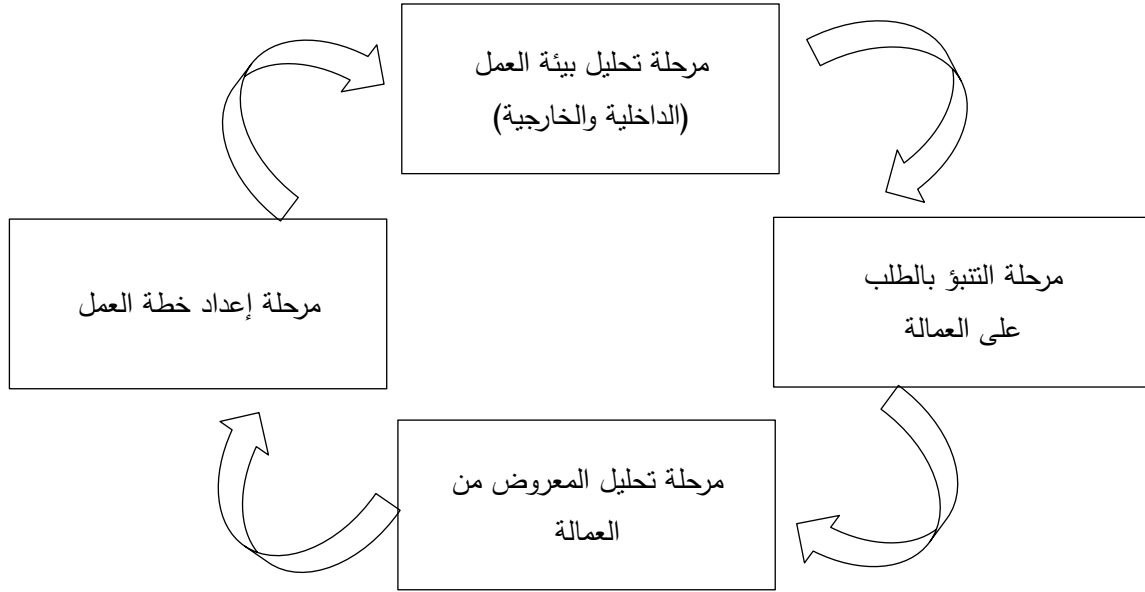
3- أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدة أهداف، يكمن إيجازها في النقاط الآتية: (شاويش، 2004، ص 21)

- يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الاستخدام الأمثل لها حيث أن المنظمة سوف تعمل على التخلص من الزائد أو سد العجز في الوقت المناسب؛
- جعل الموارد البشرية أكثر تكييفا مع المتغيرات البيئية؛
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة للموارد البشرية أي أنه يزيد من فعالية أداء إدارة الموارد البشرية؛
- المساهمة في تخفيض التكاليف؛
- _ التعرف على مصادر الموارد البشرية (سوق العمل) ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد والنوع .
- معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية ومن ثم الاستثمار في القوة وتقادي الضعف من خلال بناء استراتيجية تنمية فعالة؛
- _ معرفة المشاكل التي من شأنها أن تعرقل أداء الموارد البشرية ومن ثمة العمل على حلها في الوقت المناسب.

4- مرحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يقع عبء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المتطورة إداريا على إدارة الموارد البشرية، وفي المنظمات التقليدية على الشؤون الإدارية أو الوحدات الأساسية في الإدارات، حيث تمر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمراحل الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

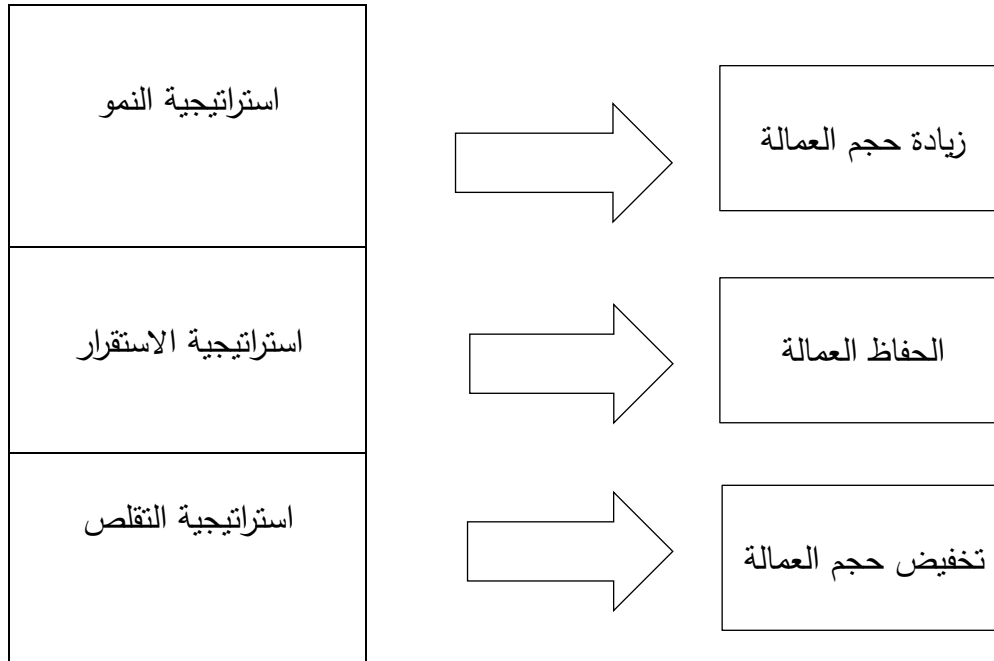


المصدر: (زايد، 2003، ص 52).

4-1- مرحلة تحليل بيئة العمل: تتفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من العمالة، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية (مثل الرواج والانكماش والمنافسة) تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي مجموعة المتغيرات السياسية (مثل قوانين العمل والعمال، الاستقرار السياسي)، أو المتغيرات الاقتصادية (مثل الرواج أو الكساد الاقتصادي أو أسعار الفائدة أو أسعار العملات الأجنبية)، أو المتغيرات الاجتماعية (مستوى الدخل وأنماط الاستهلاك) أو المتغيرات التكنولوجية (مثل تكنولوجيات المعلومات).

ومن الممكن في هذا المجال التفرقة بين ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمة تنفيذها وتؤثر بشكل مباشر على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): الاستراتيجيات التنافسية وقرار المنظمة فيما يخص حجم العمالة



المصدر: (زايد، 2003، ص 52).

- **استراتيجية النمو:** ترغب المنظمة في هذه الحالة في استغلال العديد من الفرص المتاحة في السوق، مثل زيادة الطلب على المنتجات، وذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أو تطوير أسواق قائمة، ومن الممكن أن يؤدي تطبيق هذه الاستراتيجية إلى ظهور حاجة لدى المنظمة في تعيين عمالة جديدة بمهارات جديدة لمواجهة احتياجات النمو والتوسع التنظيمي.
- **استراتيجية التقلص:** تتجه المنظمة في هذه الحالة إلى التخلص من بعض خطوط الإنتاج أو الخدمات أو الأسواق حتى تتفادى تحقيق مزيدا من الخسائر، أو بغرض زيادة قدرتها التنافسية، وغالبا ما يصاحب تطبيق هذه الاستراتيجية تخفيض حجم العمالة التنظيمية الحالية والاكتفاء بمجموعة معينة من العاملين من ذوي المهارات العالية، وقد يتم تخفيض العمالة إما بطرق مباشرة (كالفصل الجماعي) أو بطرق غير مباشرة (كالمعاش المبكر).
- **استراتيجية الاستقرار:** تهدف المنظمة في هذه الحالة إلى الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، أو تنميتها دون محاولة الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة بشكل كبير، وغالبا ما يتم تنمية وتطوير العمالة الحالية وتدريبها بغرض تحقيق أهداف المنظمة في الاستقرار.

2- مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية، وبالرغم من توفر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة، فإن تلك الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذ القرار في المنظمة، وهناك أربع أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة وهي:

2-1- أسلوب تقدير الخبراء: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً في الحياة العملية، ويعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب الآتية: أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعات الإسمية، أسلوب دلفاي.

2-1-1- العصف الذهني: هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق البدائل أو واقعيتها، وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل إلى تخيل احتياجات المنظمة من العمالة خلال الفترات القادمة.

وغالباً ما يتولى أحد أعضاء مجموعة الخبراء مهمة تسجيل التوقعات التي يطرحها بقية الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الفكرة الأساسية لعملية العصف الذهني تبنى على أساس الرغبة في توليد العديد من بدائل الحلول الابتكارية، وبالتالي فإنه يمكن تأجيل عملية تقييم التوقعات إلى مراحل تالية.

تشير نتائج البحوث في هذا المجال أن الأفكار وبدائل الحلول التي يولدها متخذ القرار عندما يعمل بمفرده تكون أكثر من الأفكار والبدائل التي تتولد في ظل العمل الجماعي، ويعزى السبب في ذلك إلى تأثير أعضاء المجموعة ببعضهم البعض أو الرغبة في الاتفاق بدلاً من الاختلاف مع آراء الجماعة.

2-1-2- أسلوب الجماعة الإسمية: يستخدم لفظ الجماعات الإسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هو منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجهاً لوجه دون وضع أي قيود على حرية القيود أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ويهدف هذا الأسلوب إلى توليد الأفكار اعتماداً على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح

وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

إن هذا الأسلوب يفصل بشكل واضح بين عمليتي توليد الأفكار وتقييمها، فالأفكار تتولد إسمياً (دون تفاعل أعضاء المجموعة)، أما التقييم فيتم من خلال تفاعل أعضاء المجموعة والحوار المشترك بينهم، وحتى تتم عملية التقييم هذه بشكل فعال فإن قائد المجموعة يتولى توجيه النقاش لضمان أن يحصل كل بديل على القدر المناسب من التقييم، وتكمن صعوبة تحقيق هذا الأسلوب في صعوبة توفير الخبرات اللازمة، بالإضافة إلى طول الوقت المستغرق في المناقشات، ولقد صمم أسلوب دلفاي لتفادي مثل هذه الصعوبات.

2-1-3- أسلوب دلفاي: يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار، غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء، بل إن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل، ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء.

يتميز هذا الأسلوب بأنه يمنع تأثير بعض أعضاء الجماعة على البعض الآخر، ولكنه يسمح بتبادل الآراء فيما بينهم من خلال قوائم الاستقصاء، ويعكس أسلوب الجماعة الاسمية فإن المحصلة النهائية لأسلوب دلفاي هو الإجماع، وبالرغم من هذه المميزات إلا أن هذا الأسلوب يعتبر ذو تكلفة عالية، وعادة ما يستغرق تنفيذه وقتاً طويلاً.

2-2- أسلوب احتياجات الإدارة:

على العكس من أسلوب تقدير الخبراء، فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها، وتقوم الإدارات المختلفة في هذه الحالة بتقدير احتياجاتها من العمالة، ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التي تتولى بدورها تجميع احتياجات الإدارات المختلفة من العمالة، ووضعها في شكل احتياج كلى للمنظمة. ويتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين. ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض، الوفاة، ترك العمل الاختياري أو الاستقالة. وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مراجعة تنقية احتياجات الإدارات المختلفة، وذلك أخذاً في الاعتبار ميزانيات المنظمة ومخصصاتها في مجال التوظيف.

2-3- أسلوب الاتجاه العام: يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المؤثرة عليها، ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على تقدير الاحتياجات من العمالة في ضوء متغير واحد فقط هو بيانات العمالة في السنوات السابقة، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو نمط الزيادة (أو النقص) في إعداد العمالة الذي تكون في السنوات الماضية؛ والذي يمكن أن يتكرر في المستقبل.

2-4- أسلوب النماذج الرياضية: يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النماذج الرياضية المتقدمة في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، ويختلف هذا الأسلوب عن الأسلوب السابق (الاتجاه العام) في أن الاتجاه العام يربط تقدير الاحتياجات من العمالة بمتغير مستقل واحد فقط، كمثال عن ذلك؛ يتم تحديد الاحتياجات المتوقعة من رجال البيع اعتمادا على تقدير حجم المبيعات المتوقعة.

أما النماذج الرياضية فإنها تأخذ في الحسبان أكثر من متغير مستقل عند تقدير الاحتياجات المتوقعة من العمالة في المستقبل، ففي هذه الحالة يمكن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ليس فقط اعتمادا على رقم المبيعات، بل أيضا من خلال تحديد أثر زيادة القوة الشرائية للمستهلك أو الرواج الاقتصادي أو تدهور مبيعات المنافسين...إلخ.

3- تحليل المعروض من العمالة:

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال التالي: "ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حاليا داخل وخارج المنظمة للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟ ومن الأساليب التي يمكن اتباعها للإجابة على هذا السؤال مايلي:

3-1- أسلوب مخزون المهارات: يتم حصر العمالة كما ونوعا في العديد من المنظمات من خلال أسلوب مخزون المهارات بالنسبة للوظائف الإدارية من خلال أسلوب المهارات الإدارية، ويحقق الأسلوبان السابقان نفس الهدف وهو حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتاحة حاليا للمنظمة، ويمكن من خلال هذا الحصر تحديد مدى قدرة المنظمة على الاستعانة بالمهارات المتاحة داخل المنظمة قبل اللجوء إلى الاستعانة بالمهارات المتاحة في سوق العمل.

3-2- أسلوب خرائط الاحلال: نوع آخر من أنواع تحليل المعروض من العمالة هو خرائط الإحلال، وغالبا ما تستخدم هذه الخرائط في حالة الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة والفنية، وتعرض هذه الخرائط المعلومات عن الأفراد العاملين حاليا بالمنظمة. ويمكن من خلال استخدام هذه الخرائط تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلا نتيجة حركة العمالة.

3-3- تخطيط الولاية: يقصد بتخطيط الولاية إعداد تصور للقيادات الإدارية التي يمكن أن تحل محل قيادات المنظمة في حالة الرحيل المفاجئ أو نتيجة تغير الظروف التنظيمية، وكما هو معلوم في علم إدارة الأعمال فإن التغيير في قيادات المنظمة يمكن أن يكون له أثر مباشر على المركز المالي للشركة وقدرتها التنافسية، ولذلك فإن العديد من المنظمات تهتم بإعداد وتجهيز القيادات الإدارية القادرة على شغل

الوظائف القيادية لضمان استقرار ونمو المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط الولاية أصبحت جزءاً من تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الحديثة.

4- إعداد خطط العمل:

في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب على العمالة والمعرض منها تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في العمالة.

- **في حالة وجود عجز:** تسعى المنظمة إلى سد العجز في العمالة عن طريق البحث في إمكانية سد هذا العجز من مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء إلى الاعتماد على المصادر الخارجية.
- **في حالة وجود فائض:** تتبع المنظمة عدة أساليب لتخفيض حجم العمالة منها على سبيل المثال:
 - التوقف عن تعيين عمالة جديدة؛
 - المعاش المبكر؛
 - تشجيع العاملين على ترك المنظمة؛
 - مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في منظمات أخرى.

قائمة المراجع

- جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006 ، ص 31.
- الشاذلي عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحنى معاصر، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 06 ، العدد التاسع عشر، 2015 ، ص 164.
- شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 21.